**Тема 1. Системный подход в проектной деятельности**

Неустойчивость. Альтернативный характер. Характер противоречий в переходный период.

**П*ризнаки:***2 вида деятельности (обычные работы и проекты); *временные работы, направленные на создание уникальных продуктов или услуг (*имеютщих существенные отличия от др. продуктов или услуг). должен быть достигнут опред. результат!

Все проекты можно назвать проектами по изменению существующей системы управления в организации.

Система управления связана с культурой орг.: Руководители предприятия и сотрудники проекта должны готовы к работе по-новому; Смещение сфер компетенций не должно быть под запретом; Иерархическое мышление и (тормозящее) конкурентное поведение внутри отделов и между ними должно быть упразднено; Поощряется креативное мышление. успешный проект зависит от готовности руководства предприятия, менеджеров и сотрудников отказаться от проторенных путей. Необходим системный подход.

Проекты большие и маленькие имеют признаки: Цель; Установленные сроки начала и завершения; Определенные ресурсы - трудовые, финансовые затраты. Необходимость получения более значительных результатов обычно приводит к увеличению продолжительности работ и расхода ресурсов. А сокращение срока исполнения скажется на результатах проекта или потребует увеличения издержек, что, соответственно, приведет к перерасходу установленного бюджета.

**Тема 2. Организационно-правовые формы коммерческих предприятий**

**Инвестиции** – это денежные средства, ценные бумаги, вкладываемые в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли. Признаки: Реальные (прямые) инвестиции; Финансовые инвестиции (приобретение активов в форме ценных бумаг). Инвестиции подразделяются на краткосрочные (до 1 года) и долгосрочные (свыше 1 года). Основное направление - **капитальное вложение средств** (инвестиции в следующих формах: • *Новое строительство*; • *Реконструкция*; • *Техническое перевооружение*.

Все виды вложений в инвестиционную деятельность – проекты; и не всегда они сопровождаются получением прибыли.

 В соответствии с законом предприятия в РФ бывают следующих форм собственности: **государственной** (предприятие, имущество которого находится в собственности государства или ее доля такова, что позволяет осуществлять непосредственное управление предприятием со стороны государства или назначаемых им представителей. В странах с развитой рыночной экономикой к государственным обычно относятся предприятия, в имуществе которых доля государства составляет более 50%.), **муниципальной** (предприятие, имущество которого является собственность местных органов самоуправления. Такие предприятия, как правило, обеспечивают жизнедеятельность жителей городов и других населенных пунктов), **частной**  (предприятие, в имуществе которого доля государства или полностью отсутствует, или настолько мала, что исключает прямое государственное управление предприятием. К частным предприятиям относятся также индивидуальные (семейные) предприятия, а также предприятия, находящиеся в собственности товариществ с полной или ограниченной ответственностью, а также в собственности акционерных обществ).

Вложение инвестиций должно сопровождаться окупаемостью вложенных средств и получением инвестором ожидаемой прибыли.

Распространенными организационно-правовыми формами предприятий являются **акционерные общества** (коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное количество акций. Участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Его участники могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается *открытым* акционерным обществом. Акционерное общество, акции которого распределяются только среди учредителей или иного, заранее определенного круга лиц, признается *закрытым* акционерным обществом. В закрытом акционерном обществе число акционеров не должно превышать 50 человек. В противном случае общество в течение года должно преобразоваться в открытое.) и **общества с ограниченной ответственностью** (учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники такого общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.)

Критерии, отличающие успешные проекты от неудачных:

~ *Общая готовность к изменениям*

~ *Работа с конфликтами*

~ *Личная ответственность сотрудников проекта*

~ *Культура доверия*

*~ Отсутствие иерархии*

~ *Коммуникационная и информационная культура*

Интенсивная коммуникация между различными функциональными службами приводит к тому, что растет взаимопонимание. В нач. проекта стоит **задача** формулирования руководством **цели проекта** и **стратегии**. Определяется руководитель проекта, подбираются сотрудники проекта, устанавливается длительность его выполнения и бюджет проекта. Чем яснее формулирование целей проекта, промежуточных рубежей, тем с большим коэффициентом полезного действия может быть позднее проведен контроллинг проекта.

**Тема 3. Основные стадии выполнения проектов**

Каждый проект, большой или маленький, сложный или простой, проходит следующие стадии развития: ~ Замысел (концепция); ~ Разработка; ~ Начало; ~ Исполнение.

Проекты начинаются с *идеи.* На первой стадии необходимо выполнение сравнительного анализа затрат и результатов.

**Сравнительный анализ затрат и результатов проекта**—сопоставление средств, необходимых для выполнения проекта, последующего внедрения и сопровождения полученных результатов, с ожидаемыми выгодами от его реализации.

При постановке задачи разработки проекта часто решается вопрос о форме его **исполнения**: **собственными силами** или с помощью **сторонней фирмы**. Преимущества собственной организации проекта:

• Собственная организационная структура предоставляет руководству проекта необходимую для эффективного управления и контроля свободу действий.

• Нет необходимости выносить проблемы за пределы иерархии линейной организации.

• Функционеры линейной организации не обременяются дополнительной работой.

• Возможно более быстрое принятие решений и непосредственное реагирование на ошибки или критические ситуации, что экономит время и деньги.

Современная организация предприятий требует смягчения жесткого деления на отделы и функционального разделения задач. Разработка продукта является результатом творческих идей и ноу-хау слаженной команды по их реализации.

На нач. стадии разработки проекта надо детального формулировать руководством цели и стратегии. Определяется руководитель проекта, подбираются сотрудники, устанавливается длительность и бюджет.

Оценка эффективности задач. Стремление к реконструкции и модернизации, что позволяет снизить затраты, +качество. Но любая система подвержены энтропии (естественной деградации). Для выживания компании придется поглощать собственные ресурсы. Поэтому необходимы постоянные меры по внедрению инновационных методов в разных направлениях деятельности.

Способов оценки успеха в бизнесе много. Для компаний, осуществляющих модернизацию своего производства, проблемой часто является использование при такой оценке устаревших способов оценки. Например, многие компании до сих пор ориентируются, главным образом, на стратегию экономии масштабов. Сегодня наиболее эффективны конкурентно-рыночные преимущества – инновации, дифференциация, снижение затрат при продвижении продукта. Именно такими понятиями надо считать главными при оценке успеха компании в реализации проекта.

**Цели** — это результаты, которые следует получить в процессе выполнения проекта. Ими могут быть созда­ние продукта, какого-либо вида услуг или эффект от их внедрения. От точности определения целей зависит успех всего проекта.

Чтобы составить реальный план, следует определить условия его выполнения, которые подразделяются на:

ﻤ *Ограничения* — установленные пределы по срокам исполнения, используемым ресурсам, методам решения задач и результатам проекта, которых Вы хотели бы добиться;

ﻤ *Потребности* — все, что необходимо для успешной реализации проекта.

Заказчики проекта обычно выдвигают следующие предварительные требования:

ﻤ результаты проекта — выходной продукт или эффект от реализации этого продукта;

ﻤ сроки исполнения — например, кто-то ожидает, что проект должен быть выполнен к 30 июня, хотя Вы еще не знаете, возможно ли это;

ﻤ ресурсы — виды, тип, количество, их доступность;

ﻤ направления выполнения работ — стратегия и способы выполнения различных задач.

**Тема 4. Планирование ресурсов на проект**

Важным вопросом оценки результативности каждого проекта является соблюдение установленных сроков работ. В связи с этим, особенно при выполнении сложных проектов, трудно обойтись без составления сетевых графиков.

**Сетевой график** —последовательная схема, отражающая порядок выполнения работ проекта, позволяющий провести своего рода тестирование: продумать различные стратегические подходы до работы.

В любом виде сетевого графика общее время для выполнения комплекса работ задачи определяют следующие факторы:

 Продолжительность - время, которое необходимо для выполнения каждой отдельной работы.

 Последовательность - порядок выполнения работ.

Сетевой график включает три элемента.

● *Событие* — значительное происшествие в ходе выполнения проекта; иногда называемое узловым событием или вехой. Оно не имеет протяженности во времени и не по­требляет ресурсов. Это мгновенная точка отсчета в проекте, которая ха­рактеризует начало или конец работы или группы работ. Примеры событий: "Отчет утвержден" или "Начало проектирования".

● *Работа* — действия, которые выполняются, чтобы перейти от одного события вашего проекта к другому. Она занима­ет время и потребляет ресурсы. Примеры описания работ: "Разработать формат отчета" или "Сформулировать требо­вания к новому продукту".

● *Продолжительность* — календарное время, требуемое на выполнение работы. Оно также называется пе­риодом или временем работы. Продолжительность работы зависит от ее трудоемкости, количества исполнителей (с учетом их работоспособности), производительности ис­пользуемого оборудования (например, вычислительная мощность компьютера) и доступности требуемых ресурсов.

Сетевые графики имеют две основные формы представления:

а) *События-работы*. Кружочками обозначаются события, а стрелками - работы. Эта форма считается классической, или традиционной.

б) *Работы-связи*. Наименования работ вписываются в прямо­угольники, а их связи обозначаются стрелками. Такая форма еще называется узловым представлением работ или диаграммой предшествования.

Оба формата взаимозаменяемы, т.е. все, что можно представить в одном формате, также отображается и в другом. Разница состоит только в символах, обозначающих три основных элемента: события, работы и их

Особое значение имеет *планирование денежных ресурсов*.

Правильно запланировать финансовые ресурсы и суметь уложиться в них – это большое искусство, которому надо учиться. Прежде всего, надо оценить - является ли осуществление проекта оправданным с финансовой точки зрения.

Чтобы составить реальный план, следует определить условия его выполнения, которые подразделяются на:

ﻤ Ограничения — установленные пределы по срокам исполнения, используемым ресурсам, методам решения задач и результатам проекта, которых Вы хотели бы добиться;

ﻤ Потребности — все, что Вам нужно для успешной реализации проекта.

Заказчики проекта обычно выдвигают следующие предварительные требования:

ﻤ Результаты проекта — выходной продукт или эффект от реализации этого продукта;

ﻤ Сроки исполнения — например, кто-то ожидает, что проект должен быть выполнен к 30 июня, хотя Вы еще не знаете, возможно ли это;

ﻤ Ресурсы — виды, тип, количество, их доступность;

ﻤ Направления выполнения работ — стратегия и способы выполнения различных задач.

*Планирование издержек*

Смысл составления сметы – ответ на вопрос, в каком соотношении находятся между собой расходы и доходы. Таким образом, эти расчеты могут решить судьбу проекта, то есть вопрос о том, будет ли он осуществлен. Планирование издержек потребуется и для разработки финансового плана проекта, и для контроля за нарастающими расходами. А удержание расходов в запланированных пределах для многих проектов важнее, чем соблюдение сроков (если не учитывать того, что срыв сроков, как правило, ведет к превышению расходов).

Один из самых простых способов следить за показателями проекта – это дисперсионный анализ, или *анализ отклонений*. Анализ отклонений предусматривает сравнение трудовых или финансовых средств, заложенных Вами в проект на определенный период времени, с фактически полученными результатами за этот период. Отклонение представляет собой разницу между плановыми и фактическими показателями. Эта разница может быть выражена положительной, отрицательной величиной или равняться нулю.

При наличии отклонений необходимо оценить их размер – значительны ли они? В случае утвердительного ответа надо найти причину возникновения отклонений.

Если наметилось отставание в графике работ, причины могут быть следующими:

• Трудозатрат меньше, чем планировалось.

• Трудоемкость работ больше ожидаемой.

• Исполнители завышают объем работ.

• Обнаружились неучтенные в плане работы.

• Квалификация или навыки исполнителей не соответствуют требованиям.

• Данные по отработанному времени недостоверны.

Поняв причины отклонений от плана, по возможности, надо принять меры по устранению этих причин.

**Организация работ на стадии исполнения проекта**

Стадия исполнения проекта включает следующие действия:

• Выполнение задач согласно намеченному плану.

• Постоянное сопоставление проводимых работ с утвержденным планом. Сбор информации о полученных результатах, выполнении графика работ и проведенных расходах. Определение отклонений от плана и при необходимости принятие соответствующих мер.

• Выявление возникающих проблем. Изменение постановки задач, графика работ и распределения ресурсов с тем, чтобы реализовать проект в соответствии с планом; согласование внесения в него необходимых изменений.

Реализуя поставленные задачи, надо помнить, что в последующем будет необходимо оценить их эффективность. Одним из заметных направлений в бизнесе в последнее время стало стремление к реконструкции и модернизации. Это позволяет снизить затраты, обеспечить экономию времени, повысить качество продукции. Однако любая система, включая сферу бизнеса, подвержены энтропии – естественной деградации, наступающей с течением времени. Чтобы удержать свой бизнес хотя бы на сегодняшнем уровне, для своего выживания компании придется поглощать собственные ресурсы. Поэтому необходимы постоянные меры по внедрению инновационных методов в разных направлениях деятельности.

 Способов оценки успеха в бизнесе много. Для компаний, осуществляющих модернизацию своего производства, проблемой часто является использование при такой оценке устаревших способов оценки. Например, многие компании до сих пор ориентируются, главным образом, на стратегию экономии масштабов. Такая стратегия предполагает сокращение производственных затрат за счет увеличения объемов производства. Бесспорно, экономию масштабов учитывать надо, но сегодня наиболее эффективны конкурентно-рыночные преимущества – инновации, дифференциация, снижение затрат при продвижении продукта. Именно такими понятиями надо считать главными при оценке успеха компании в реализации проекта.

**Тема 5. Методы организации проектной деятельности**

В отечественной практике распространены следующие методы организации проектной деятельности

*Централизованная структура*

Традиционная централизованная структура проектной организации предусматривает иерархическое подчинение специализированных подразделений, например, отдела кадров, бухгалтерии (рис.5) — центральному руководству. Все задачи организации выполняются в соответствующих подразделениях. Такую структуру еще называют фиксированной. Каждое подразделение имеет свою специализацию и постоянный персонал с соответствующей профессиональной подготовкой.

*Преимущества* централизованной структуры управления

• Централизованное управление выбором проектов.

• Единство методов руководства и отчетности по всем проектам.

• Стабильность взаимоотношений в коллективе.

• Четкость структуры полномочий при расстановке приоритетов и решении спорных вопросов.

• Постоянство руководства позволяет работникам рассчитывать на оценку своих заслуг

Однако централизованной структуре присущ и ряд *недостатков*:

• Замедленная реакция на проектные инициативы.

• Неравномерность загрузки персонала.

• Незнание специалистами сфер деятельности, в которых может понадобиться их экспертиза.

*Функциональная структура*

Разработанная для повышения оперативности, функциональная структура предусматривает деление организации на группы по назначению, с наличием в каждой из них своих специализированных подразделений. Хотя специализация таких подразделений может совпадать, каждое из них подчиняется руководству своей функциональной группы. Например, группы продаж, производства и администрация могут иметь свои информационные отделы, отделы кадров и др.

Как и централизованная, функциональная структура относится к типу фиксированных, и ей, в основном, присущи те же *достоинства*, но есть и некоторые свои:

~ Лучшее понимание персоналом задач своей функциональной группы.

~ Отсутствие конкуренции за услуги специализированных подразделений.

Однако у такой структуры есть и *недостатки:*

~ Разнобой в методах работы и отчетности одноименных подразделений разных групп.

~ Сложности эффективного использования крупных инвестиций.

~ Вероятность дублирования работ разными подразделениями.

*Матричная структура*

Проникновение современных проектов в разнообразные сферы деятельности организаций постоянно расширяется, причем влияние часто взаимное. Поэтому особую важность приобретает слаженность работы специалистов разных профессий.

Для ускорения реакции на возникающие задачи и повышения эффективности труда применяется матричная структура организации труда. Для выполнения каждого проекта привлекаются специалисты разных подразделений организации. Это дает возможность практически полностью обеспечить занятость персонала.

Отметим следующие *преимущества* данной структуры:

~ Оперативная комплектация временных команд.

~ Возможность краткосрочного привлечения высококвалифицированного специалиста.

~ Легче расположить к себе руководителей специалистов, назначенных данному проекту.

~ Возможность использовать одинаковые подходы и методы работ в однотипных проектах.

Матричной структуре присущи также и *недостатки:*

~ Двойное подчинение работников.

~ Проблемы участников нескольких проектов с распределением времени.

~ Отсутствие "сработанности" членов команды проекта.

~ Вероятность конфликта мотивов участия в различных проектах.

~ Несогласованность методов работы и отчетности участников проекта.

**Тема 6. Планирование и контроль в проектной деятельности**

Детальная проработка бюджета проводится на стадии разра­ботки, когда будет полный перечень работ проекта.

Уверенность в том, что планы соблюдаются, а цели будут достигнуты, можно получить только благо­даря контролю. При этом необходимо ответить на сле­дующие вопросы:

• Соблюдаются ли сроки?

 • Удерживаются ли расходы в запланированных рамках?

•Соответствуют ли получаемые результаты нашим ожиданиям
и ожиданиям заказчика?

 • Как высока вероятность, с учетом имеющейся динамики, достигнуть цели в срок?

*Выполнение договорных работ*

Как правило, выполнение проектных работ производится на основе договоров подряда. К договорам подряда относятся договоры на оказание услуг, непосредственно связанные с сооружением объектов, оказанием услуг по управлению проектом.

Исполнение договоров подряда может длиться несколько лет, в течение которых подрядчик несет затраты и выставляет счета заказчику.

В целях финансового учета возможны такие подходы:

- Признание всей выручки и связанных с нею затрат только на дату завершения договора;

- Признание выручки и затрат по мере выполнения договорных работ.

В соответствии с принятым в финансовом учете методом начисления:

- Выручка и затраты должны признаваться по мере их возникновения;

- Прибыль должна признаваться только тогда, когда существует достаточная вероятность ее реализации в виде получения денежных средств.

Доходы по договору подряда должны включать:

- первоначальную сумму дохода, согласованную в контракте;

- отклонения от условий договора, претензии и поощрительные выплаты – в той степени, в какой они могут привести к возникновению дохода и если они поддаются надежному измерению.

Например, отклонения могут возникнуть, если инфляция оказалась более высокой, чем предполагалось на момент начала выполнения договора.

Подрядчик и заказчик могут согласовать отклонения или претензии, которые увеличат или уменьшат доход по договору подряда уже после заключения договора. Доход по договору подряда может уменьшиться в результате штрафных санкций, возникших в результате задержки выполнения договорных обязательств по вине подрядчика.

Затраты по договору подряда должны включать только затраты, *непосредственно* относящиеся к конкретному договору. Эти затраты включают:

- заработную плату рабочих, выполняющих проектные работы;

- стоимость материалов, использованных для выполнения договора;

- затраты на аренду машин и оборудования;

- амортизацию основных средств, использованных для выполнения договора;

- транспортные расходы в связи с выполнением работ;

- затраты на конструкторскую, дизайнерскую поддержку, непосредственно связанную с договором;

- затраты на гарантийный ремонт и претензии третьих сторон.

Когда результат договора может быть надежно оценен, доходы и затраты по нему должны признаваться в соответствии со стадией завершенности работ по договору подряда на отчетную дату. (В период экономического спада компании иногда берут заведомо убыточные подряды, чтобы сохранить квалифицированные кадры).

Результат договора с фиксированной ценой может быть оценен надежно при соблюдении всех следующих *условий*:

• Общий доход по договору может быть надежно измерен;

• Существует вероятность получения фирмой экономических выгод от данного договора подряда;

• Затраты по договору подряда, необходимые для его завершения, и стадия завершенности работ по нему на отчетную дату могут быть надежно определены.

Признание доходов и расходов в соответствии со стадией завершенности работ по договору подряда часто называют методом процента выполнения. При этом доходы по договору ставятся в соответствие с расходами, понесенными вплоть до достижения данной стадии завершенности.

**Тема 7. Управление процессом внедрения проекта в организации**

После успешной разработки проекта начинается самый главный этап – внедрение его в действующую структуру организации. Нереализованный проект, пусть даже самый успешный, красиво выполненный – это зря истраченные средства, нездоровая обстановка в коллективе, будущие проблемы в реализации других проектов.

Внедрение системы осуществляет команда, в которую входят члены Координационного комитета, руководитель проекта и непосредственно группа внедрения проекта. Все они должны согласовывать друг с другом свои действия, что позволит получить в итоге хорошо сбалансированный проект внедрения. При этом необходимо помнить, что крупные проекты имеют свои особенности, что определяет структуру команды проекта. Эти особенности обусловлены прежде всего тем, что такие системы охватывают практически всю деятельность предприятия. Поэтому при их внедрении большое значение приобретают задачи совместной работы представителей различных и часто конкурирующих подразделений предприятия.

В больших компаниях или при одновременном или последовательном внедрении на группе предприятий (например, в холдинге) внимание руководителя группы внедрения больше смещается в сторону управления ходом работ и устранения препятствий на пути развития проекта.

*Группа внедрения*

На группе внедрения лежит основная нагрузка по выполнению работ, связанных с внедрением проектной системы на предприятии. При формировании группы внедрения необходимо обеспечить вхождение в ее состав представителей всех служб предприятия, затрагиваемых внедрением.

Оптимальное количество членов в группе внедрения для среднего предприятия - это 6-7 человек. Нецелесообразно включать в группу внедрения свыше десяти человек, так как в этом случае группа становится трудноуправляемой. При необходимости увеличения численности группы внедрения, лучше создавать несколько отдельных групп – по одной на каждую сферу бизнеса. Но руководство ими осуществлять из одного центра
(одним человеком).

  Любая российская компания независимо от ее масштабов и рыночных амбиций, с точки зрения ее основных собственников, является в широком смысле *проектом*: сырьевым, производственным, стратегическим, в конечном итоге – инвестиционным.

Первое ограничение, с которым сталкивается собственник или
топ-менеджер, заинтересованный через акции, опционы или бонусы, в развитии бизнеса компании, - это его личный временной ресурс, который имеет свои ограничения. Независимо от траектории движения в бизнесе, эти руководители при наличии заинтересованности в развитии компании, неизбежно приходят к пониманию необходимости разработки и внедрения корпоративной системы управления проектами. Среди известных примеров – РАО «ЕЭС России», «Норильский никель», «Лукойл Оверсиз» и другие.

Потому что внедрение системы управления комплексными проектами на уровне всей организации – это новая или существенно обновленная модель бизнеса. И она предполагает «перекраивание» сфер влияния между высшими менеджерами, значительные изменения существующей организационной структуры и технологий управления. Данный вопрос может быть решен положительно только на уровне собственников.

Стандарты на управление программами проектов в масштабе компании в настоящее время находятся в стадии разработки. Даже ведущие международные компании пока еще только нарабатывают опыт и формируют свои корпоративные методологии управления проектами на уровне программных продуктов.

В российской практике накоплен вполне успешный опыт формирования и внедрения методологий по управлению отдельными проектами, реже – отдельными программами (капитальное строительство, автоматизация, информационная технология). Но, в отличие от зарубежных, в российских компаниях чаще всего отсутствует управление базами знаний по управлению проектами, так как свой и чужой опыт, как правило, не формализуется или доступ к информации о выполненных проектах по разным причинам для сотрудников закрыт. Следует отметить, что к портфельному управлению на корпоративном уровне приблизились ближе других, пожалуй, средние российские холдинговые компании, работающие на конкурентных рынках.

Важнейшими составными частями корпоративного проекта являются Техническое задание и Технический проект.

*Техническое задание* – это документ, который согласовывается с заказчиком и описывает информационную систему с его точки зрения.

Составные части Технического задания:

- Бизнес-процесс компании;

- Организационная структура компании и ее подразделений;

- Технология проекта (схема движения информации, основные потоки работ и т.п.).

В *Техническом проекте* описывается вид на систему с точки зрения программистов:

- Структуры выходных форм;

- Список запросов и таблицы базы данных;

- Внешние интерфейсы.

*Корпоративная методология* управления проектами представляет собой набор процедур, внутренних нормативных документов, инструментов и методов управления проектами, которые обеспечивают реализацию всех проектов компании по единым правилам и стандартам.

Совокупность таких нормативных и методических документов, шаблонов рабочих документов входит в Корпоративный стандарт компании по управлению проектами.

Эта методология определяет как процедуры управления (принятия решений по проектам) на разных фазах жизненного цикла, так и требования к проектам в разных функциональных областях: финансах, кадрах, сроках, ресурсах, рисках, качестве.

**Тема 8. Управление рисками в проектной деятельности**

Мир бизнеса - это мир постоянного риска. *Риск* — это вероятность того, что не будет достигнут результат, изменится график работ, возникнет перерасход средства из-за неожиданных и незапланированных затруднений. Поскольку будущее нельзя предвидеть полностью, риск присутствует во всех проектах.

*Управление рисками* — это процесс выявления возможных затруднений, оценка их вероятного влияния на проект, разработка и осуществление плана действий, направленных на устранение негативных последствий. Управление рисками сам риск устранить не может, но повышает шансы на успех проекта, несмотря на неопределенность и изменчивость обстановки.

Видов рисков в бизнесе очень много. Для систематизации основные риски программных проектов можно подразделить на такие основные категории:

1) Риски, связанные с требованиями заказчика;

2) Операционные риски;

3) Инвестиционные риски;

4) Политические риски.

*1) Риски, связанные с требованиями заказчика*

Основная проблема заключается в том, что некоторые ключевые требования, которые требуются для реализации данного проекта, могут быть пропущены, поскольку пользователи могут посчитать их настолько очевидными, что не считают нужным их упоминать. Однако эти требования могут быть не поняты разработчиками. В итоге создаваемая система будет выполнять не то, что хотели пользователи.

*2) Операционные риски*

Операционный риск можно определить как риск прямых и косвенных потерь, вызванных ошибками или несовершенством процессов, недостаточной квалификацией персонала или неблагоприятными факторами внешней среды.

Основными видами операционных рисков являются:

- риск персонала,

- риск технологий,

- инвестиционные риски,

- риск внешней среды,

- форс-мажорные риски.

*Риск персонала* – риск потерь, связанный с возможными ошибками сотрудников, недостаточной квалификацией, текучестью кадров, неблагоприятными изменениями в трудовом законодательстве.

*Риск технологий* – риск потерь, обусловленных несовершенством используемых технологий, их неадекватностью проводимым операциям, нарушением технологических параметров.

*3) Инвестиционные риски*

Инвестиционные риски включают в себя:

- риск упущенной выгоды;

- риск снижения доходности;

- риск прямых финансовых потерь;

- отраслевой риск;

- инновационный риск.

*Риск упущенной выгоды* – это риск наступления косвенного финансового ущерба (недополученной прибыли) в результате неосуществления мероприятия (например, страхования, пассивности руководителей в инновациях и др.).

*Риск снижения доходности* может возникнуть в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, вкладам, кредитам. Портфельные инвестиции связаны с формированием инвестиционного портфеля и представляют собой приобретение ценных бумаг и других активов.

Риск прямых финансовых потерь включает в себя риск банкротства, кредитный риск и другие.

*Риск банкротства* - это опасность полной потери собственного капитала и неспособности рассчитываться по взятым на себя обязательствам из-за неправильного выбора способа вложения капитала. В результате юридическое или физическое лицо становится банкротом.

*Кредитный риск* – опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору. Кредитный риск может быть также разновидностью прямых финансовых потерь.

*Отраслевой риск* – это вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии внутри отрасли по сравнению с другими отраслями.

*Инновационный риск* – это вероятность потерь при вложении фирмой средств в производство новых товаров (услуг), которые могут не найти ожидаемого спроса на рынке. Инновационный риск возникает в следующих ситуациях:

- при внедрении более дешевого методов производства товара (услуги) по сравнению с уже использующимися. Подобные инвестиции будут приносить фирме временную сверхприбыль, пока она является единственным обладателем данной технологии. В этой ситуации фирма сталкивается лишь с одним видом риска – возможной неверной оценкой спроса на производимый товар.

- при создании нового товара (услуги) на старом оборудовании. В этом случае к риску неправильной оценки спроса на новый товар добавляется риск возможного несоответствия стандартам качества товара (услуги);

- при производстве нового товара (услуги) с применением новой технологии. В данной ситуации инновационный риск охватывает: риск не найти покупателя; риск несоответствия новой технологии необходимым требованиям; риск невозможности продажи закупленного оборудования.

*Риск внешней среды* – риск потерь, связанных с изменениями во внешней среде: изменениями в законодательстве, в системе налогообложения, политическими изменениями.

*Форс-мажорные риски* – риск потерь, связанный со стихийными бедствиями, пожарами, терроризмом и др.

*4) Политические риски*

Это очень опасная группа рисков, которая с высокой вероятностью может привести к краху проекта, даже если все другие "подводные камни" будут обойдены. Руководители больших и малых подразделений часто ведут свою политику, целью которой может быть продвижение по служебной лестнице и получение максимально возможной власти. Эти намерения весьма далеки от целей конкретного проекта, поэтому тихое противодействие отдельных сотрудников или неформальных групп может свести «на нет» все усилия менеджера проекта.

Для разрешения этой группы рисков необходима в первую очередь поддержка руководства организации. Вопросы проведения работ по проекту необходимо решать вопрос именно с руководителями заинтересованных подразделений. Менеджер проекта должен определить - что и к какому сроку нужно сделать, а руководитель подразделения обязан установить - кто и когда это будет делать.